

**ROBERTO NARDINO**



**O ATENDIMENTO DIFERENCIADO PARA OS CLIENTES COMO  
FATOR DE FIDELIZAÇÃO E RENTABILIZAÇÃO NA AGÊNCIA  
DO BANCO DO BRASIL, DE PARANAGUÁ (PR).**

Monografia apresentada como requisito parcial  
à obtenção do grau de Especialista no Curso  
de Especialização – MBA em Gestão  
Empresarial do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Pedro José Steiner Neto

**Curitiba  
2004**

A minha esposa Inês,  
Aos meus filhos Caroline, Guilherme e Henrique  
pelo apoio e compreensão.

**Agradecimentos**

À Universidade Federal do Paraná.  
À Universidade Corporativa Banco do Brasil.  
Ao Ceppad – Centro de pesquisa e  
pós-graduação em Administração.  
Ao orientador Professor Pedro José Steiner Neto,  
pelo acompanhamento, dedicação pontual e competente.  
Aos professores do MBA.  
A todos que direta ou indiretamente  
contribuíram para a realização  
desta pesquisa.

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	3
1.3.1 Objetivo Geral .....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 JUSTIFICATIVA .....	4
1.5 METODOLOGIA PROPOSTA.....	14
<b>2 BASE TEÓRICA .....</b>	<b>6</b>
2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	6
2.2 MARKETING INTERNO.....	9
2.3 MARKETING DE SERVIÇOS .....	10
2.4 MARKETING BANCÁRIO .....	13
2.5 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	16
2.5.1 Conceitualização .....	17
2.5.2 Objetivos da segmentação de mercado.....	17
2.5.3 Modalidade de segmentação .....	19
2.5.4 Segmentação no mercado financeiro.....	23
2.5.5 Segmentação no Banco do Brasil.....	25
2.6. FIDELIZAÇÃO.....	26
2.6.1 Perfil do cliente, pós mudança.....	26
2.6.2 Atributos.....	27
2.6.3 Fidelidade .....	29

2.7 DIFERENCIAÇÃO NO ATENDIMENTO.....	34
2.7.1 Atendimento como diferença competitiva .....	34
2.7.2 Lealdade.....	35
2.7.3 Simpatia.....	36
2.7.4 Atendimento diferenciado .....	37
2.7.5 Atendimento excelente.....	39
2.7.6 Interação com o cliente .....	41
<b>3 SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES DA AGÊNCIA DE PARANAGUÁ-PR....</b>	<b>44</b>
3.1 Pessoa Física.....	44
3.2 Pessoa Jurídica.....	44
3.3 Governo .....	44
3.4 Rentabilidade/Quantidade de clientes da Agência .....	45
3.5 Análise das Informações.....	47
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As empresas estão investindo em tecnologia que permitam observar e registrar padrões nas transações com clientes. Mesmo assim, depois que termina a coleta de informações , muitas empresas se vêem diante de um banco de dados imenso, mas de pouco *insights* sobre seus clientes. Em outras palavras, elas até sabem mais sobre eles, mas, na verdade, não chegam a conhecê-los nem sabem como atrair novos consumidores.

De acordo com estatísticas, uma empresa perde, cada ano, entre 20% e 40% de seus clientes. O antídoto para isso é ter clientes fiéis, leais, que repitam suas compras com certa regularidade.

Um cliente fiel se caracteriza, entre outras coisas, por repetir suas compras com regularidade, propagandar produtos ou serviços a outras pessoas, ser imune à pressão da concorrência e tolerar eventuais problemas de atendimento que recebe sem desertar.

Mas um comportamento desses não se consegue de uma dia para outro, demanda tempo, recursos e dedicação. A fidelidade é construída ou destruída em cada interação do cliente com a empresa.

O problema do atendimento ao consumidor, não é de que ele seja necessariamente ruim. O fato é que está mais difícil do que nunca prestar bom atendimento, os consumidores estão mais exigentes. Queremos atendimento bom e imediato. Não esperamos em bombas de gasolina e ficamos impacientes em filas de caixas automáticos?

A tecnologia tornou o atendimento um-a-um muito mais complicado e exigente. Você não estará procurando vender um único produto ao maior número de clientes possível. Ao contrário, você estará procurando vender a um único cliente o maior número de produtos possível, durante um longo período de tempo, e diferentes linha de produtos.

Para fazer isso, você precisará travar relações específicas com clientes individuais, individualizadamente. Cada vez que um cliente entra em contato com uma empresa, sai com uma impressão melhor ou pior a respeito dela. E é a maneira pela qual os funcionários lidam com questões delicadas e problemas todos os dias que determina, em última análise, se a empresa terá sucesso.

Os clientes escutam aquilo que você diz, mas acreditam naquilo que você faz. Quanto mais você adequar seus produtos e atendimento às necessidades individuais, mais eles o considerarão como alguém que oferece produtos ou atendimento de grande valor para eles.

Quando você se esforça para perceber as necessidades de cada cliente e supri-las, sente-se orgulhoso e confiante por saber que pode ajudar cada cliente e dar um valor justo pelo seu dinheiro.

Olhe para o seu próprio comportamento como cliente. Você compraria de alguém que o tratasse como um cliente a mais”, ou de alguém que lhe desse atenção, atendo-o com deferência e tentando descobrir suas necessidades únicas? Já foi provado inúmeras vezes que as pessoas voltam para comprar onde recebem tratamento especial.

Quando você sabe mais que os concorrentes a respeito de seus clientes, e atende suas necessidades melhor que eles, de fato, não tem concorrentes. Seus clientes passarão a confiar em você, podendo até considerá-lo como imprescindível

às empresas deles, ou até mesmo às vidas deles. Pelo tratamento especial que oferece a eles, você pode dizer: em cada compra vocês levam, também, um, pouquinho de mim”. E isso é algo que ninguém mais pode oferecer.

No mundo de hoje, o profissionalismo tem pouco a ver com aquilo que você faz para viver. O que distingue os bons profissionais é o alto padrão de desempenho. Um verdadeiro profissional é aquele que valoriza o dinheiro gasto pelo cliente e faz com que o cliente tenha consciência disso. E não existe melhor maneira para construir o valor percebido do que esforçar-se para contentar cada cliente em particular, oferecendo-lhe um atendimento diferenciado.

## **1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

O trabalho a ser realizado analisa o seguinte problema:

O atendimento diferenciado para os clientes como fator de fidelização e rentabilização na agência do Banco do Brasil, de Paranaguá (PR).

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Geral**

Identificar a relação entre o atendimento diferenciado para os clientes na agência de Paranaguá (PR), do Banco do Brasil e o grau de fidelização e rentabilização.

### **1.3.2 Específicos**

- Caracterizar as formas de atendimento na agência do Banco do Brasil de Paranaguá (PR);



- Analisar os indicadores da relação entre o tipo de atendimento e o grau de fidelização dos clientes;
- Identificar o grau de fidelização dos clientes do Banco em Paranaguá.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

A questão atendimento, a cada dia que passa, vem assumindo importância crescente no rol de preocupações dos bancos. Isto porque, numa indústria onde os produtos e serviços podem ser facilmente copiados pela concorrência, a melhor forma de conquistar e manter um cliente, e assim diferenciar-se dos concorrentes, é oferecer-lhe um atendimento adequado, pois o atendimento é a forma ideal para diferenciar qualquer tipo de empresa.

Toda atividade bancária fundamenta-se na interação humana com seu público. A ação pessoal no atendimento confunde-se com o próprio produto, possuindo a magia de compor a imagem da marca e, conseqüentemente, o poder de desenvolver, no cliente, o sentimento de fidelidade.

Com uma tradição de quase 200 anos de história, o Banco do Brasil está atendendo a grande diversidade dos segmentos de clientela com que trabalha, e vem empreendendo esforços no sentido de oferecer a cada segmento o atendimento capaz de satisfazer, da melhor maneira possível, suas necessidades.

## **1.5 METODOLOGIA PROPOSTA**

O processo de coleta de dados será realizado através de: entrevistas, análise documental e observações livres.

Entrevista – será acompanhada de um roteiro comum a todos os entrevistados, garantindo a uniformidade das informações. Seu objetivo principal

será identificar junto à agência como o atendimento diferenciado tem influência no grau de fidelização dos clientes.

Análise documental – será realizada com o intuito de reunir maiores informações sobre os níveis de atendimento dos clientes existentes na agência, buscando verificar a influência no grau de fidelização dos clientes

Observação livre – possibilitou observar a realidade da agência pesquisada, proporcionando a compreensão da totalidade do fenômeno em seu contexto, dinamismo e relações. As impressões e informações da observação serão colhidas na forma de anotações de campo de natureza descritiva e reflexiva.

## **2. BASE TEÓRICA**

### **2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Vavra (1994) afirma que os profissionais de marketing jamais competiram anteriormente em um mercado tão competitivo como o de hoje.

Do ponto de vista da oferta, esta nova era é marcada pela crescente diversidade de produtos e pelo acirramento da concorrência (Kotler, 1998 e Mckenna, 1999). Os mercados estão cada vez mais saturados e não crescem nas mesmas proporções. A obtenção do conhecimento do cliente e de suas necessidades torna-se cada dia mais desafiadora e complexa, sendo que, segundo Ribeiro et al. (1999), alcançar o consumidor tem sido outro desafio de marketing. Os produtos e serviços precisam ser diferenciados em meio a um excesso de opções.

Nesse contexto ambiental, surge a oportunidade para a prática da estratégia de Marketing de Relacionamento, que consiste na introdução de um novo paradigma para as relações de troca no mercado. O Marketing de Relacionamento enfatiza a necessidade de um relacionamento com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes (Griffin, 1998).

Berry (1995), apud Ribeiro et al. (2000), reconhecendo a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes, definiu Marketing de Relacionamento como a atração, a manutenção e realce de relacionamentos com clientes. Ele enfatizou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado marketing.

Muitos autores, conforme lembra Ribeiro et al. (2000), têm buscado definir Marketing de Relacionamento, dentre os quais estão Vavra (1994), Holtz (1994), Berry (1995), Evans e Laskin (1994). Para Vavra, apud Ribeiro et al. (2000, p.33), o Marketing de Relacionamento “é um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva de forma que comprador e vendedor trabalhem em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”. Para que esses objetivos sejam alcançados deve-se:

- compreender as necessidades dos clientes;
- tratar os clientes como parceiros;
- assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;
- prover os consumidores com a melhor qualidade possível relativa às necessidades individuais.

Recentemente, autores como Gordon (1999) e Mckenna (1999) alertam para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo essa visão mais ampla, o Marketing de Relacionamento deve considerar todos os relacionamentos com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não-lucrativas (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados e relacionamento com compradores (intermediários, consumidores finais).

Assim, segundo definição de Hunt e Morgan, apud Ribeiro et al. (2000 p. 33), “Marketing de Relacionamento se refere a todas atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso”. Nesta definição acha-se incluído o Marketing de Serviço, posto que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. Mckenna (1999) presta uma contribuição

esclarecedora quando afirma que o Marketing de Relacionamento deve apoiar-se no conhecimento e na experiência:

"O marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios. (...) O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e criatividade. Com essa abordagem as empresas dedicam-se a seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de feedback que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto" (Mckenna, 1999, p. 4).

Para o Banco do Brasil, a chave para um bom relacionamento é o conhecimento, que abrange o conhecimento dos clientes – o que eles percebem, precisam e esperam da empresa, e o conhecimento da organização – seus objetivos, seus produtos e serviços, o que ela proporciona aos clientes, a visão da empresa como um todo e do meio onde ela está inserida, que inclui também a concorrência e os fornecedores (BB, 2000a).

"Para o conhecimento do cliente, torna-se imprescindível um cadastro de alta qualidade, com informações precisas e atualizadas, que será base para as decisões relacionadas aos clientes, viabilizando negócios melhores e mais duradouros. Assim, o relacionamento com o cliente é um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados por esses valores, que resultam em benefícios para o cliente (satisfação de suas necessidades e desejos) e para a empresa (lucros, imagem), durante uma vida toda de parceria" (BB, 2000a, p. 60).

Para o Banco, o relacionamento com o cliente não se resume ao seu contato com alguém da linha de frente da empresa: é toda uma estratégia montada pela empresa para criar, manter e firmar um relacionamento sólido e duradouro.

Uma outra área que está alcançando desenvolvimento nos últimos tempos é a de Marketing Interno (MI) ou Endomarketing, como é conhecido no Brasil.

## **2.2 MARKETING INTERNO**

Conforme definição de Leonardo Berry, apud Cobra (1992, p.113), "É visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produto a partir daí um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes, enquanto procura alcançar os objetivos da organização".

Trata-se, como se pode depreender, da aplicação das técnicas de marketing ao público interno, tais como empregados, gerentes, supervisores, diretores, entre outros.

Cobra (1992), lembra que, hoje, em dia, as empresas estão reconhecendo a necessidade de formação de uma boa equipe de trabalho, surgida com o crescimento da concorrência e de novos valores da sociedade, sendo que o principal objetivo do marketing interno, do ponto de vista funcional, é de obter satisfação dos desejos e necessidades do consumidor, ou seja, o marketing interno visa satisfazer os clientes internos com o objetivo de mantê-los motivados. Berry, apud Cobra (1992, p. 113), diz que "a idéia do marketing interno é criar uma organização capaz e de criar verdadeiros clientes para a empresa. A estratégia final é fazer dos empregados verdadeiros clientes".

Como empresa moderna, que sempre acompanha a evolução e necessidade do mercado, o Banco do Brasil vem investindo maciçamente no treinamento de seus

funcionários através de cursos internos, de cursos externos e de cursos auto-instrucionais (BB, 2000f), de modo a formar uma boa equipe de trabalho.

## **2.3 MARKETING DE SERVIÇOS**

O conceito de marketing se aplica, como se pode depreender, a qualquer tipo de atividade, até mesmo na vida pessoal. Quando se trata de serviços, é preciso, entretanto, compreender as particularidades dos serviços para melhor aplicar as ferramentas de marketing.

Kotler (1998, p. 412) define serviço da seguinte forma: “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Dessa definição, a primeira característica que distingue um produto físico de um serviço é a intangibilidade do serviço, ou seja, enquanto os bens físicos são palpáveis, têm forma, cor, tamanho, consistência e, muitas vezes, odor, sabor e sonoridade, os serviços não são tangíveis por si só.

Kotler (1998) diz que essa intangibilidade implica alguns fatores. Fica mais difícil, por exemplo, atrair consumidores sem usar recursos como cores, formatos, sons e perfumes agradáveis. Assim, enquanto a compra de um bem físico pode facilmente ocorrer por impulso, a compra de um serviço é sempre mais racional e sua venda exige mais argumentação do que a de um produto, cujos aspectos tangíveis muitas vezes o vendem sozinhos.

Por isso, Kotler (1998) pondera que é preciso de alguma forma “tangibilizar” o serviço na mente do consumidor que, para ter diminuído seu grau de incerteza com relação à qualidade do serviço que pretende adquirir, busca evidências dessa

qualidade em aspectos como a localização da empresa e seu ambiente físico, seus funcionários, os equipamentos, os materiais que empresa usa para comunicar-se com ele, os símbolos e até mesmo o preço dos serviços.

Outro fator, segundo ainda Kotler (1998), é que a identificação com a pessoa que oferece ou presta um serviço é sempre maior do que com a que vende um produto. Isto se explica porque a intangibilidade do serviço muitas vezes é compensada, pelo consumidor, com a presença do vendedor, para quem são transferidas as observações que o consumidor faria com relação a um bem físico. “É muito mais comum, por exemplo, as pessoas se lembrarem de alguém que lhes prestou um serviço do que de alguém que lhes vendeu um produto” (p.413)..

No caso de auto-serviço (terminal de atendimento dos bancos, movimentação da conta corrente pela Internet, por exemplo), isso se torna ainda menos tangível, porque a máquina limita a capacidade de associação do consumidor. A qualidade da empresa fica, nessa situação, associada a aspectos como aparência, facilidade de operação, funcionalidade, condições de uso, entre outros.

Segundo Las Casas (1999), os serviços são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos. E define essas características como:

- Intangibilidade significa que os serviços são abstratos. Isso requer um treinamento especial ao compará-los com outras atividades de marketing. Não se faz o marketing de um advogado da mesma maneira que se faz o de uma cadeia de lanchonetes.
- Inseparabilidade dos serviços refere-se a outro importante determinante mercadológico de comercialização. Não se pode produzir ou estocar serviços.



- Heterogeneidade refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante. Isso é fácil de se concluir, pois como os serviços são produzidos pelo ser humano, que é de natureza instável, a qualidade produção será também instável. É difícil manter uma empresa com o mesmo padrão de qualidade.

Por isso, Las Casas (1999) recomenda que o marketing de serviços deve se diferenciar do de bens quanto à ênfase em certas ferramentas, como treinamento e imagem. O primeiro com o objetivo de homogeneizar uma equipe de vendas, desenvolver habilidades e conhecimentos, melhorando a relação produção/consumo da característica da inseparabilidade; o segundo, a imagem, irá auxiliar na credibilidade, o que é importante para amenizar os efeitos da intangibilidade.

Simultaneidade de serviços diz que a produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo e, sendo assim, será necessário sempre considerar o momento do contato com o cliente, como fator principal de qualquer esforço mercadológico.

Para Kotler (1999, p. 421), uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave, segundo ele, “é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos”. Diz ainda que as expectativas desses consumidores “são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços”. Além disso, as empresas de serviços podem trabalhar também na diferenciação de sua imagem, freqüentemente através de símbolos e marcas.

No caso de um banco (BB, 2000e), o atendimento tem-se tornado cada vez mais o grande diferencial na conquista e manutenção dos clientes, uma vez que ele é a função da empresa mais percebida pelo cliente. Por isso é necessário que se tenha uma visão sistêmica do atendimento. Ou seja, saber que ele é composto pelos

múltiplos aspectos envolvidos na resposta às necessidades e expectativas do cliente, como tratamento, oferta de produtos e serviços, tempo de espera, atitudes dos funcionários. ambiente físico, equipamentos, entre outros. Dessa forma, todas as áreas da empresa detêm uma parcela de responsabilidade na consecução de um atendimento de qualidade, que deve estar concretamente presente em todas as suas funções e procedimentos.

A organização de serviço, diz Kotler (1988), enfrenta três tarefas em marketing: diferenciar oferta, entrega ou imagem; administrar a qualidade do serviço para atender ou exceder as expectativas dos consumidores; administrar a produtividade de seus funcionários para torná-los mais bem habilitados, trabalharem mais sem prejuízo da qualidade, entre outros.

## **2.4 MARKETING BANCÁRIO**

Segundo Kotler (1998), houve cinco estágios do lento aprendizado do marketing bancário. Antes da era do marketing, a postura do banco era:

- *Marketing é propaganda, promoção de vendas e publicidade.* Marketing chegou nos bancos não na formação de 'conceito de marketing, mas na forma de "conceito de propaganda e promoção". Os bancos estavam enfrentando forte crescente concorrência por poupança. Alguns deles passaram a investir fortemente em propagandas e promoção de vendas (...). Seus concorrentes fizeram o mesmo.
- *Marketing é sorriso e uma atmosfera agradável.* Os bancos aprenderam que é fácil atrair pessoas para as suas agências; difícil é convertê-los em clientes leais (...). Os banqueiros aprenderam a sorrir (...) Até a arquitetura imitando os templos gregos foi mudada. Rapidamente, os concorrentes lançaram programas de

treinamento semelhantes e melhoramentos na decoração. Logo, todos os bancos estavam tão agradáveis que este atrativo deixou de ser fator decisivo na escolha de uma agência.

- *Marketing é segmentação e inovação.* Os bancos encontraram uma nova ferramenta competitiva quando começaram a segmentar seus mercados e criaram novos produtos destinados a cada segmento alvo. Exemplo: o Citibank oferece hoje mais de 500 produtos financeiros aos clientes. Entretanto, serviços financeiros são facilmente copiados e vantagens específicas têm vida curta. Porém se o mesmo banco investir em inovação contínua pode ficar na frente dos concorrentes (...).
- *Marketing é posicionamento.* O que ocorre quando todos os bancos anunciam, sorriem e inovam? Claramente, começam a procurar algo diferente. São forçados a procurar nova base para competir. Começam a perceber que nenhum banco poder oferecer todos os produtos e ser o melhor banco para todos os clientes. Um banco deve examinar suas oportunidades e “assumir uma posição” no mercado.
- *Marketing é análise, planejamento e implementação e controle.* Há um conceito mais elevado de marketing bancário. O problema é se o banco instalou sistemas eficazes para análise, planejamento, implementação e controle (Kotler, 1998, p. 46).

No que se refere a *marketing é posicionamento*, Kotler (1998) alerta que posicionamento vai além da criação de imagem. Esta prática busca cultivar a imagem de um banco grande, agradável ou eficiente na mente do cliente (marca BB, por exemplo). Donde, posicionamento pode ser traduzido como a tentativa de distinguir o banco de seus concorrentes ao longo de dimensões reais para ser o

preferido em certos segmentos do mercado. Propõe ajudar os clientes a conhecer as diferenças reais entre bancos concorrentes, de modo que possam identificar-se com aquele capaz de satisfazer suas melhores necessidades.

Há que se levar em conta a tradição que, segundo Trout (2000, p. 125):  
“tem o poder de fazer seu produto se destacar. Ela pode ser uma poderosa idéia diferenciadora, porque aparentemente há uma importância psicológica natural no fato de se ter uma longa história, que confirme as escolhas feitas pelas pessoas.”

Por entender também que “a tradição é uma idéia inovadora”, Trout (2000, p. 126), soube através do Dr. Carol Moog, psicólogo de consumo, que a importância psicológica da tradição pode derivar da força de se participar de uma linhagem contínua, que liga e vincula a pessoa ao direito de estar viva, a uma história que se leva adiante a partir de um passado vivo, através da morte e em direção à geração seguinte. O vínculo é um elo com a imortalidade. Sem um sentimento de tradição, de ancestrais conhecidos, as pessoas estariam vulneráveis aos sentimentos de isolamento e abandono, sentindo-se emocionalmente isoladas e desenraizadas. Sem uma linhagem que vem do passado, é difícil acreditar numa linhagem em direção ao futuro.

Ainda de acordo com Dr. Carol Moog, apud Trout (2000), a ênfase na tradição se espelha na continuidade, na derrota imposta a alguém pela morte, permanecendo-se parte do fluxo. Ainda em sua opinião, a adoção das empresas e dos produtos que possuem esse tipo de linhagem permite que as pessoas se incluam nesses poderosos laços com a continuidade da vida. Assim, ao serem transmitidas, as tradições estão impregnadas da vida dos ancestrais. A continuidade é incorporada, ingerida. As pessoas se sentem maiores, e a vida segue em frente.

Salienta ainda o Dr. Carol Moog (apud Trout 2000, p. 126) que:

“Quando entidades como as empresas têm sua tradição digerida ou obliterada, elas literalmente rompem um vínculo, geram passividade e criam um entorpecimento emocional. A desconfiança, o cinismo e o distanciamento evidentemente não estimulam as vendas.”

Trout (2000, p.127) complementa essas afirmações, ponderando que “outra forma de se encarar essa abordagem é reconhecer que o fato de a empresa existir há muito tempo também oferece aos clientes em potencial a sensação de estarem tratando como um líder do ramo”. Nesse contexto se insere o Banco do Brasil que goza de elevado conceito junto à comunidade brasileira, visto que em conta com mais de 190 anos de existência, em cujo período já prestou relevantes serviços ao país como banco do governo e banco de fomento às atividades agropecuárias, além da assistência creditícia à indústria e ao comércio.

No 3º estágio, falou-se em segmentação, logo. é oportuno falar-se a respeito.

## **2.5 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

### **2.5.1 Conceitualização**

O mercado é constituído de compradores e esses compradores são individualizados em gostos e preferências. Identificar compradores com comportamentos a compra homogênea é o grande desafio da segmentação de mercado, lembra Cobra (1992). Assim, se uma empresa quiser vender algo nesse mercado heterogêneo, instável e disperso, convém que ela concentre seus esforços numa parcela pré-definida desse potencial. Essa concentração de esforços em

determinadas fatias do mercado recebeu, de acordo com Richers e Lima (1991), o nome de **SEGMENTAÇÃO**, na literatura e na prática de administração.

### **2.5.2 Objetivos da segmentação de mercado**

Richers e Lima (1991, p.17 ) enfatizam que:

“A idéia central da segmentação é tirar proveito da desagregação da demanda ao concentrar os esforços de marketing em determinados focos que a empresa considera particularmente favoráveis para serem explorados comercialmente, por que acredita ter produtos capazes de satisfazer à demanda desses focos de maneira mais adequada do que os produtos de seus concorrentes.”

A propósito, Cobra (1992, p. 278) pondera que:

“(…), mercados são pessoas, pessoas e não indivíduos, e os indivíduos são ‘individuais nas suas preferências, nas suas necessidades, nos seus gostos, nas suas idiossincrasias. E a busca desses grupos homogêneos de consumidores, num certo sentido, talvez seja o objetivo, por excelência, da atividade de marketing.”

Ao segmentar, a empresa busca obter uma série de vantagens sinérgicas, nem sempre aparentes de imediato, mas que a segmentação coloca em evidência. Essas vantagens incluem: o domínio de uma tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores; uma maior proximidade do consumidor final (canais de distribuição mais curtos); a possibilidade de oferecer bens ou serviços altamente competitivos; a disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços; a existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados (Richers e Lima, 1991).

Segundo BERRIGAN (1994), a segmentação tem como objetivo identificar e conhecer melhor os diversos tipos de clientes, atuais e potenciais da empresa, isto

é, conhecer suas necessidades, comportamentos, hábitos e ambientes que freqüentam. E, assim, criar estratégia específica de atuação em cada segmento.

No entendimento do Banco do Brasil (BB, 2000a), a segmentação de mercado possibilita a adoção da melhor estratégia de atuação em cada segmento, o que é decisivo para que os clientes se tornem mais satisfeitos e, com isso, mais fiéis à empresa. E, naturalmente clientes fiéis consomem mais produtos, com maior freqüência. Geram, portanto, mais e melhores negócios e receitas, assegurando a manutenção da empresa no mercado.

A segmentação evita, também, que a empresa desperdice recursos, por exemplo, com o lançamento de um produto que, por não atender as necessidades e expectativas dos clientes, não fará sucesso. Ou com uma campanha promocional que, usando uma linguagem inadequada para os clientes e sendo divulgada nos meios de comunicação não utilizados por esses clientes, gere qualquer retorno (Richers e Lima, 1991).

Cobra (1992), descreve que, para o correto posicionamento de um produto em seus respectivos segmentos, a empresa deve:

- identificar necessidades não satisfeitas;
- identificar agrupamentos homogêneos de consumidores com necessidades não satisfeitas;
- avaliar o potencial de compra de cada agrupamento homogêneo de consumidores;
- escolher os agrupamentos homogêneos que deseja atingir;
- identificar o posicionamento de cada produto concorrente existente em cada agrupamento homogêneo (segmento de mercado) de consumidores;

- desenvolver uma estratégia de posicionamento capaz de diferenciar significativamente o produto em seus respectivos segmentos de mercado.

### **2.5.3 Modalidades de segmentação**

Existem incontáveis maneiras para segmentar um mercado. De acordo com Richers e Lima (1991) e Cobra (1992), dentre as principais modalidades de segmentação de mercado, podem ser citadas: a geográfica, a psicográfica, a comportamental.

#### **a) Segmentação Geográfica**

A localização do consumidor é fator decisivo para a compra de um produto. Empresas transacionais, por exemplo, traçam suas estratégias de atuação para blocos de países ou para países isoladamente.

Dentro de um país, as regiões geográficas podem ser determinantes das diferenças de hábitos. Há empresas que consideram os estados, as microregiões ou mesmo municípios como segmentos de seus mercados. Os municípios, por sua vez, também podem ser segmentados por zonas ou bairros.

A globalização vem causando uma padronização mundial de consumo, modificando alguns hábitos muito antigos e mesmo a cultura de vários países, o que tem tornado insuficiente utilizar somente a segmentação geográfica (Richers e Lima, 1991; Cobra, 1992).

#### **b) Segmentação demográfica**

Baseia-se em aspectos demográficos, comodidade, renda, sexo, escolaridade, classe social, religião e tamanho de família. Tem sido freqüentemente



adotada devido à disponibilidade dos dados, que são geralmente levantados por órgãos oficiais, como é o caso, no Brasil, do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

A idade, por exemplo, costuma ser analisada por faixas etárias. Além dela, considera-se o ciclo de vida dos consumidores, pois, dentro de uma mesma faixa etária, duas pessoas podem estar em estágios diferentes de suas vidas, fato que influi diretamente nos hábitos de consumo. Existem, hoje, casais que foram pais quando extremamente jovens e aos 40 anos já estão com os filhos na universidade, enquanto outros adiaram a decisão de serem pais e aos 40 anos seus filhos ainda estão na pré-escola. Naturalmente que as necessidades desses dois tipos de família são bem diferentes.

Assim, as empresas que optam pela segmentação demográfica por idade têm-se preocupado com estratégias e produtos específicos para a terceira idade, por constatarem o aumento na média da população.

No que se refere à renda e à escolaridade, no Brasil a primeira é classificada por número de salários mínimos mensais e a segunda é desdobrada em graus de instrução, completos e incompletos.

Já em relação ao sexo, esta característica influi sobre muitos aspectos nas escolhas dos produtos. Exemplo disso é a atenção especial que muitas empresas têm dado, hoje, ao segmento das mulheres em ascensão profissional.

Por sua vez, algumas religiões exercem influência marcante nos hábitos de consumo de seus seguidores e por isso costumam ser consideradas no processo de segmentação.

O conceito de classes sociais abrange, além da renda, fatores como consumo de bens duráveis, escolaridade, entre outros.

Vale lembrar que – para maior eficiência dos processos de segmentação de mercado – essas variáveis costumam ser usadas em combinação (Richers e Lima, 1991; Cobra, 1992).

### **c) Segmentação Psicográfica**

Baseia-se em aspectos psicológicos registrados ou facilmente observados, como estilos de vida e personalidade.

Para a formação do estilo de vida de uma pessoa, concorrem fatores como renda, nível cultural, ambiente de criação, reação a esse ambiente, círculo de convivência. Há pessoas de estilo extremamente sofisticado, outras que são muito simples, apesar de abastadas, outras com estilo de vida mais esportivo ou muito moderno. Como exemplo desse tipo de segmentação, na década de 50, os automóveis Ford e Chevrolet foram direcionados a pessoas que possuíam personalidades diferentes. Os compradores da Ford eram identificados como independentes, impulsivos e alertas às mudanças, enquanto que os compradores de Chevrolet eram conservadores, econômicos e moderados, que evitavam os extremos. Outro exemplo é o das pessoas de natureza ansiosa, que estão sempre aflitas e apressadas, mesmo quando de férias. É preciso atendê-las rapidamente, tentando solucionar seus problemas no menor tempo possível, para não deixá-las ainda mais ansiosas e insatisfeitas (Richers e Lima, 1991; Cobra, 1992).

### **Segmentação comportamental**

Classifica os clientes de acordo com seu comportamento em relação a um produto, ou à linha de produtos de uma empresa. São considerados aspectos como conhecimento do produto, frequência e volume com que ele é adquirido, atitudes e respostas aos produtos.

Desse modo, a segmentação comportamental permite à empresa identificar quais clientes compram seus produtos em maior quantidade e com maior frequência, ou seja, quais são os clientes mais constantes; quais são aqueles que compram seus produtos apenas eventualmente e quais já se esqueceram dela há algum tempo.

O nível de conhecimento que os clientes têm de um produto permite que eles se lembrem desse produto quando constatarem em si uma necessidade qualquer que ele possa suprir. Por isso, quanto mais bem informado, mais o cliente tende a consumir. O fato de um cliente nunca ter adquirido determinado produto não significa, todavia, que ele não tenha perfil para o seu consumo, mas pode apenas significar que ele desconhece que o produto existe.

O volume de compra, analisado em conjunto com a capacidade financeira do cliente, permite identificar se a empresa é seu principal fornecedor, ou tem apenas uma participação marginal em seu consumo e deve, portanto, empreender esforço para obter um aumento dessa participação.

Pode-se ainda classificar as pessoas de acordo com seus graus de sensibilidade a cada um dos apelos de marketing, como reduções no preço, campanhas promocionais, ajustes no produto, melhor disposição do produto no ponto de venda, etc. Já a repetição do consumo de um produto é a resposta do cliente ao que ele recebeu quando o adquiriu da última vez, por isso é importante, a cada compra, efetuar o pós-venda, levantando-se o grau de satisfação do cliente com os produtos que ele consumiu e prestando-lhes assistência e orientação sempre que ele precisar (Richers e Lima, 1991; Cobra, 1992).

Normalmente, as empresas adotam mais de um critério para segmentação: combinam dois ou três critérios, de modo melhor identificar os segmentos. A

segmentação comportamental, aliada à segmentação demográfica (renda, ciclo de vida das pessoas), tem-se revelado excelente instrumento para a conquista e manutenção de clientes. Por ser baseada em comportamento observado, a segmentação comportamental é a mais adequada para uma empresa que já atua há algum tempo no mercado e dispõe de informações confiáveis sobre seus clientes (BB, 2000a).

#### **2.5.4 Segmentação no mercado financeiro**

Conforme assinalado por Kotler (1998), a segmentação do mercado financeiro correspondeu ao 3.º estágio do lento aprendizado do marketing bancário como nova ferramenta competitiva e criação de novos produtos destinados a cada segmento-alvo, sendo que o mercado financeiro se divide, basicamente, em pessoas físicas e pessoas jurídicas.

No estágio inicial de segmentação desse mercado, segundo Nardy (1991), predominou o critério geográfico, em uma visão macro, que considera a divisão do espaço geográfico (estados, territórios, municípios, bairros, entre outros.) e as variáveis econômicas e demográficas.

Todavia, ele alerta (p. 162), “a visão macro nem sempre é suficiente para uma boa gestão de segmentação” posto que os bancos atuam ao nível do consumo, tanto de massa como seletivo.

A visão do varejo (seletivo ou não) preside o processo de segmentação na maioria das vezes. Por isso, tornou-se de suma importância para os bancos as pessoas físicas, cuja segmentação tem como primeiro e mais usual critério o potencial econômico, individual ou familiar, representados pelo ganho mensal, saldo médio mensal em conta corrente, posse de bens ou potencial de acesso eles.

Existem, no Brasil, três tipos de bancos: banco de massa (voltado a todos os tipos de clientes, independente de seu potencial econômico), banco seletivo (voltado a clientes com determinado poder econômico, previamente definido) e banco do meio (voltado ao cliente de alto potencial, que atende a uma faixa maior de clientes).

Os bancos de massa e os bancos de meio, voltam-se invariavelmente ao uso intensivo da tecnologia, das técnicas de microlocalização e dos conceitos de conveniência, com forte apoio na comunicação publicitária.

Existe também outro critério válido para todos os bancos, que tem aplicação “muito eficaz no nível operacional” que seria uma visão de “segmentação da segmentação”: o critério comportamental, que se desenvolve na análise sistemática do comportamento de consumidores através de pesquisas contínuas (Nardy, 1991, p. 165).

Dentre outros critérios apontados por Nardy (1991, p. 169-170), vale mencionar o da segmentação por nível de envolvimento, posto que o “relacionamento empresa/banco tem intensidades e necessidades que variam com a conjuntura, o tempo e o tipo de produto negociado”. E lembra: “é preciso considerar que o banco é multifacetado e conduzido por pessoas diferentes, dependendo da situação” e ainda que, na maioria das vezes, “os clientes querem resolver seus assuntos de maneira rápida e eficiente possível, e que, por vezes, os clientes precisam de soluções mais elásticas, mais flexíveis”. Essas observações fazem parte, como se sabe, do cotidiano dos bancos.

### **2.5.5 Segmentação no Banco do Brasil**

A partir de 1996, o Banco do Brasil (BB, 2000e) adotou a segmentação por mercado como estratégia empresarial, levando-se em conta os seguintes fatores:

a) O contexto global:

- crescimento da comunicação;
- disseminação dos estilos de vida global;
- mercados semelhantes = produtos globais;
- oferta abundante de produto em cada categoria;
- expectativa de qualidade elevada.

b) O mercado bancário:

- estabilização da economia ◊ diminuição de *spreads*;
- acirramento da concorrência ◊ entrada de banco estrangeiros;
- produtos semelhantes ◊ redução de custo de mudança;
- decisão de compra com percepção do valor agregado ◊ qualidade de atendimento.

c) Agregação do valor aos produtos e serviços:

- orientação para produto;
- orientação para o cliente: visão do negócio voltada para o atendimento das necessidades do consumidor de forma duradoura.

d) A segmentação no mercado bancário:

- renda, investimentos, patrimônio;
- nichos (jovem universitário, profissão);
- comportamento.

Desse modo, a segmentação do Banco do Brasil abrange três tipos de pessoas: Pessoa Jurídica, Pessoa Física e Governo.

## 2.6 FIDELIZAÇÃO

### **2.6.1 Perfil do cliente, pós-mudança**

A principal mudança que vem ocorrendo na economia está relacionada justamente com os clientes, uma vez que eles estão conhecendo melhor seus direitos e, em decorrência disso, tornando-se mais exigentes.

Diante desse novo modelo, imposto pelo próprio mercado, as empresas estão obrigadas a repensar seus negócios e mudar as relações com seus clientes, fornecedores ou prestadores de serviços internos e externos.

Isso, conforme Castro (2001, p. 25):

“leva a elaboração de um novo sistema de prestação de serviços e também de uma estratégia que precisa superar a preocupação de apenas atender à expectativa do cliente. É preciso surpreendê-los com novos produtos e aferir, quanto possível, se estão aproveitando corretamente os benefícios”.

Há que se convir que as pessoas gostam de um pouco de atenção, por isso as empresas devem investir em treinamento de seus colaboradores para atingir a meta do bom atendimento.

Na opinião de Castro (2001, p. 25), o cenário empresarial mudou muito; os mais velozes engolem os mais lentos, e enfatiza que “aquilo que a empresa oferece ao cliente pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso”. Para se manter no mercado, as empresas, portanto, são cobradas constantemente pelos clientes em relação aos atributos dos produtos, serviços e atendimento.

### **2.6.2 Atributos**

As pessoas satisfazem as suas necessidades e desejos com produtos, que podem consistir em bens, serviços e idéias. É claro que quanto melhor o atributo do produto, melhor a satisfação do cliente.

Segundo definição de Ferreira (1995, p. 72), atributo traduz “o que é próprio ou peculiar de alguém ou de alguma coisa”, ou seja, significa “sinal distintivo”.

Trout (2000, p. 105) define que um atributo “é uma característica, uma peculiaridade ou um aspecto distintivo de uma pessoa ou coisa”. Ele esclarece que as pessoas e as coisas são misturas de atributos. Cada pessoa é diferente em termos de sexo, altura, inteligência, capacidades e encantos. Cada produto, conforme a categoria, também possui um conjunto de atributos diferentes. Cita, como exemplo, que cada creme dental é diferente dos outros no que se refere à prevenção das cáries, à formação de placas bacterianas, etc.

Para Trout (2000), o que torna inconfundível uma pessoa ou um produto é o fato de que essa pessoa ou esse produto serem conhecidos por algum atributo, e faz a seguinte comparação:

“Marilyn Monroe era conhecida por seu encanto. A pasta de dentes Crest é conhecida por prevenir as cáries. Marilyn poderia até ser muito inteligente, mas isso não era importante. O que a tornava especial era aquela beleza de garota de calendário. O mesmo se aplica à Crest, uma vez que tudo se refere a prevenir as cáries. O sabor da pasta não é importante.” (p. 105)

A posse de um atributo é provavelmente a melhor forma de diferenciar um produto ou serviço, sendo que, os atributos mais eficientes são simples e orientados para os benefícios e, além disso,

“existe o efeito do prestígio, a ‘santidade’, ou seja, se um benefício for solidamente estabelecido, o comprador em potencial inclinar-se-á a lhe atribuir uma série de outros benefícios. Um molho de macarrão mais ‘encorpado’, por exemplo, sugere qualidade, ingredientes nutritivos, valor independentemente de resultarem ou não de um programa propositado, as empresas (ou marcas) de maior sucesso são aquelas



que possuem uma palavra na mente dos clientes em potencial', como é o caso do Cartão de Crédito Visa, que hoje detém mais de 53% de usuários" (Trout, 2000, p. 106-107).

Para os clientes, alguns atributos são mais importantes que outros, sendo difícil, entretanto, precisar esses atributos, uma vez que depende da personalidade de cada pessoa. De acordo com Las Casas (1992), os momentos de contato com os clientes observados, pela característica de inseparabilidade, são chamados de "momentos da verdade". São os momentos em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seus serviços. Ele cita como atributos para momentos da verdade: simpatia, empatia, segurança, conhecimento da empresa e rapidez. E esclarece que esses atributos devem ter uma ordem de preferência, conforme as exigências dos consumidores. Um atributo de rapidez, por exemplo, pode ser a qualidade prioritária para muitos clientes.

Entre os atributos mais considerados no segmento financeiro, podem ser citados: bom relacionamento; atendimento personalizado, ágil e cortês; confiabilidade e segurança; e, algumas vezes, até a imagem e tradição da empresa (marca BB, por exemplo).

### **2.6.3 Fidelidade**

Até recentemente, os executivos e gurus empresariais vinham estimulando as organizações a se preocuparem antes de tudo com a satisfação dos clientes. Sem clientes satisfeitos, afirmavam eles, empresa alguma consegue sobreviver.

Agora, "as apostas foram aumentadas: a satisfação já não basta. Até mesmo os clientes satisfeitos mudam facilmente de fornecedores, buscando maior

praticidade ou custos menores”. Atualmente, “as organizações têm de fazer mais do que simplesmente contentar seus clientes. Se quiserem conservá-los, precisam conquistar sua fidelidade” (Griffin, 1998, p. 11-16).

Dentre as várias definições de Ferreira (1995, p. 190) sobre fidelidade, é relevante citar a que se refere à lealdade. Assim, fidelidade deve ser entendida como “constância, firmeza, lealdade” que o consumidor dedica a uma pessoa (física ou jurídica) ou a um produto ou serviço.

Segundo Karsaliam (1998, p. 43), a fidelidade é um compromisso assumido pelo cliente como resposta ao atendimento de suas necessidades, de sorte que:

“Clientes fiéis, não apenas voltam a comprar, mas também divulgam e defendem produtos e serviços junto aos seus amigos e são menos sensíveis aos apelos dos concorrentes. Ficam, também, predispostos a consumir mais produtos da empresa à qual são fieis.”

A fidelidade não é resultado de uma campanha de vendas, mas desenvolve-se ao longo do tempo, se o relacionamento da empresa com cada cliente for planejado e corretamente estabelecido e mantido. É como diz o ditado “a fidelidade, como o amor, não se compra, se conquista”.

Para Griffin (1998), os clientes fiéis são uma alegria para qualquer empresa, não apenas por sua preferência constante, mas também por gerar mais lucro que um cliente novo, requerer menos gastos em publicidade e promoção e dar maior satisfação aos funcionários da empresa.

O Banco do Brasil (2000a, p. 60) aborda essa questão, com os seguintes enfoques:

“Para manter um cliente, antes de tudo, a empresa precisa satisfazer suas necessidades com o produto ou serviço mais adequado e com o tratamento que lhe

seja mais conveniente. Proporcionar isso ao cliente de forma contínua irá conquistando sua mente, seu coração...”.

“Em seguida, é preciso estabelecer um bom relacionamento com esse cliente, para que ele seja fiel à empresa e a seus produtos, ou seja, para conquistá-lo para sempre. Um cliente fiel não é um cliente apenas satisfeito, é cliente que se identifica com a empresa e seus produtos, que vibra com eles, que os divulga sempre que possível e que os defende quando são criticados”.

Visando à fidelização e à conquista de clientes, as empresas vêm desenvolvendo inúmeras iniciativas que tem como foco valorizar a auto-estima do consumidor final, ou seja, satisfazer suas *necessidades de estima* – relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e consideração, conforme Maslow, citado por Chiavenato (1997).

Dentre o elenco dessas iniciativas, podem ser citadas as seguintes empresas:

- Diners Club Internacional – carta de parabéns aos clientes no mês de seu aniversário, incluindo convite para jantar num bom restaurante com validade de 30 dias.
- Daslu – loja de moda feminina e masculina de São Paulo, além de vender roupas das melhores grifes, oferece chá, café, charutaria, catálogos internacionais, entregas a domicilio e aconselhamento da moda.
- Boticário – mediante o preenchimento de um cadastro de afiliação na compra do perfume Thaty, as jovens recebem malas diretas da empresa com folhetos de

lançamentos, comunicados, dicas sobre cuidados com a pele e brindes como blocos de mensagens, saches, etc.

- Clube Ouro Internacional – exemplo do programa de fidelização, com vantagens para seus integrantes que acumulam pontos proporcionais à utilização dos cartões BB – e os trocam por descontos de anuidades, milhagens da VARIG, prêmios, sorteios de pacotes turísticos entre outros. (BB, 2000a,)

Entretanto, uma satisfação isolada não é suficiente para a conquista de clientes fiéis, pois – conforme diz Griffin (1998, p.10) – “se quiserem manter uma clientela fiel e limitar as despesas com a conquista de novos clientes, as empresas terão de ir além de sua preocupação habitual com a satisfação dos clientes e tomar medidas que garantam maior fidelidade”.

A seguir é apresentado um resumo das idéias consideradas por Griffin (1998, p.28-29):

- Níveis elevados de satisfação dos clientes não se traduzem necessariamente em compras regulares e aumento nas vendas.
- Ao contrário da satisfação dos clientes, medida mais em relação à atitude, a fidelidade dos clientes baseia-se no comportamento e é definida, como as compras não-aleatórias feitas ao longo do tempo por alguma unidade de tomada de decisões.
- As duas condições importantes associadas à lealdade são a manutenção dos clientes e a parcela do orçamento gasta por estes. Idealmente, o comportamento de compra de um cliente fiel reflete essas duas condições.
- A busca da participação no mercado pode comprometer a lucratividade da empresa e desviar a atenção para longe dos clientes mais lucrativos.

- A fidelidade é o resultado da atenção dada àquilo que é necessário para manter um cliente, seguida pela execução constante desse requisito.
- aumento da fidelidade dos clientes leva à maior lucratividade, maior manutenção dos clientes e uma base financeira mais estável.

Ainda de acordo com Griffin (1998), os índices de fidelidade são definidos pelo nível de vínculo do cliente, combinado com o nível de compras regulares, razão pela qual ela entende haver quatro tipos de fidelidade: nenhuma fidelidade, fidelidade circunstancial e fidelidade especial. É importante, pois, falar-se, embora resumidamente, a propósito dessas fidelidades.

- Nenhuma fidelidade – É aquela que alguns clientes não desenvolvem nenhuma fidelidade.
- Fidelidade indolente – É aquela que o cliente compra por uma questão de hábito. Esse é o tipo de aquisição “porque sempre usamos isso”, ou “porque é conveniente”.
- Fidelidade circunstancial – É aquela que se traduz em compras regulares determinadas mais pelas situações do que pelas atitudes.
- Fidelidade especial – É aquela que prevalece quando coexiste alto nível de vínculo e preferência regular. É o tipo de fidelidade almejado por qualquer empresa, haja vista que no nível mais elevado de preferência, as pessoas sentem orgulho por descobrir e utilizar o produto e prazer em partilhar aquilo que sabem com seus amigos e família. O objetivo das empresas reside em levar até a fidelidade especial o maior número de clientes possível.

Transportando-se esses conceitos para o setor bancário, pode-se dizer que tudo começa com a abertura de uma conta-corrente através de um atendimento cortês em que o atendente presta todas as informações solicitadas pelo cliente,

incentivando-o a fazer suas aplicações em produtos e serviços do banco, de modo a estabelecer-se um relacionamento duradouro.

A administração da fidelidade começa a partir dos primeiros estágios de conquista do cliente, imaginando formas de cultivar e aumentar a fidelidade ao longo do relacionamento entre a empresa e o cliente (Griffin, 1988). Cabe aqui uma reflexão: antes de gerar clientes fiéis, a empresa precisa possuir funcionários fiéis, que compreendam seus respectivos papéis no sucesso da empresa. A isto, o Banco do Brasil chama de profissionalização, uma vez que entende ser necessária “à importância crescente que os empregados devem atribuir à educação, à capacitação, profissional e ao contínuo aprimoramento de suas habilidades, (...), ampliando a adaptação às modificações tecnológicas e organizacionais e mantendo sua empregabilidade no mercado de trabalho.” (BB, 2000g, p. 9).

## **2.7 DIFERENCIAÇÃO NO ATENDIMENTO**

### **2.7.1 Atendimento como diferença competitiva**

O setor financeiro é um dos mais suscetíveis aos efeitos da concorrência.

Por um lado a regulamentação governamental força uma homogeneidade no que concerne aos atributos dos ativos e serviços. Por outro, proliferam instituições, produtos e serviços alternativos, restringindo cada vez mais o espaço competitivo. Além disso, crescem os custos, e reduzem-se as margens, muito em especial nos bancos que operam no varejo, estimulando a busca de novas forma de operar produtos/serviços deste setor. O fator humano — em especial ao que se refere às mudanças nas relações de trabalho — é outro elemento-chave para o desempenho da instituição bancária.

O atendimento mostra ser uma alternativa diferenciadora poderosa para fazer face as crescentes imposições restritivas do setor. Toda ênfase na relação do banco com seu cliente precisa ser posta sobre a continuidade de negócios em perspectivas de longo prazo. Por isso, torna-se essencial criar estratégias no sentido de criar vínculo forte com o cliente e mantê-lo indeterminadamente.

Um outro lado da mesma questão é procurar saber quais as razões que determinam a permanência do cliente com o banco. O que pensa sobre a instituição, o que espera, quais suas opiniões, que sugestões tem para oferecer.

### **2.7.2 Lealdade**

A lealdade precisa ser vista não como uma tática, mas como uma estratégia. Porém, embora a lealdade seja realmente estratégia, suas implicações transcendem a estratégia e apontam para uma filosofia de negócios que coloca as pessoas acima do processo. O princípio central dessa filosofia é que o objetivo de uma empresa é gerar valor, não simplesmente gerar lucros.

A lealdade não é apenas filosofia e estratégia; aplica-se também às operações, pois oferece um conjunto de medidas práticas para a implementação da estratégia. Observando o comportamento de clientes ( se eles voltam ou não para comprar mais), você pode determinar, de forma bastante direta, se uma empresa está sendo ou não bem-sucedida em sua missão de criar valor duradouro. A lealdade, portanto, oferece um padrão para medir o desempenho da empresa e uma estrutura conceitual para persegui-la.

Analisando as empresas líderes em lealdade, podemos dizer que todas elas baseiam-se nos elementos a seguir:

- *Desenvolver uma proposição de valor superior para o cliente.* Todas essas empresas concentram sua estratégia no desenvolvimento de uma proposição de valor que oferecerá aos clientes um valor verdadeiramente superior em relação às ofertas da concorrência.
- *Encontrar o cliente certo.* Identificam seus clientes-alvo e desenvolvem sistemas para conquistá-los de forma mais seletiva. Conquistar o cliente certo freqüentemente depende mais do magnetismo da proposição de valor e das referências que ela gera do que de uma brilhante habilidade de vendas. Importa-se mais em filtrar o fluxo de novos clientes do que em aumentar seu volume, pois a seleção adversa pode diminuir seriamente o valor disponível aos clientes essenciais.
- *Conquistar a lealdade do cliente.* Tratam os clientes como ativos e fazem o possível para reter esse ativo e aumentar seu valor ao longo do tempo de vida. Políticas de preço, linha de produtos, incentivos aos funcionários e níveis de serviço são todos programados para aumentar a lealdade do cliente.
- *Encontrar os funcionários certos.* As empresas bem-sucedidas baseadas na lealdade tendem a ser tão seletivas na escolha de seus funcionários quanto são na de seus clientes. Optam por pessoas que compartilhem os valores da empresa, novos funcionários com talento e habilidade para alcançar níveis de produtividade que proporcionem carreiras longas e satisfatórias.

### **2.7.3 Simpatia**

Como os clientes se sentem quando estão sendo atendidos é um fator-chave para conquistá-los e mantê-los. Pense nisso. Você não julga um posto de



gasolina pelo frentista que enche o tanque de seu carro, ou um banco pelo caixa que o atende?

Em qualquer ramo de negócios, as pessoas que tratam diretamente com os clientes podem fazer seu sucesso ou seu fracasso. Crie uma boa impressão e os clientes compram, se multiplicam e voltam. Cause má impressão e você os espantará. É simples. E, quanto mais orientada para o atendimento for a empresa, maior a importância de contar com pessoas na linha de frente que saibam como conquistar clientes.

Ser simpático e atencioso com um cliente (ou qualquer um) é uma arte que deve ser ajustada à sua própria personalidade, ao cliente e à situação. Existe, porém, uma estratégia, cuja aplicação quase sempre garante uma boa impressão:

- Mostre grande interesse e admiração pelo seus clientes.
- Reconheça e elogie as pessoas por aquilo que elas desejam que seja notado e comentado.
- Coloque-os à vontade e estabeleça um clima de tranquilidade.
- Mostre-se bem-humorado e até brincalhão, quando for oportuno.
- Deixe claro que você pensa neles.

#### **2.7.4 Atendimento diferenciado**

Quando se trata de conquistar e manter clientes, é a percepção do cliente, a respeito da qualidade do atendimento, que determina quão bem-sucedida poderá ser sua empresa. A medida final da qualidade do atendimento ao cliente é como este a percebe. Simplesmente isso.

A qualidade percebida do atendimento é a diferença entre aquilo que os clientes recebem e aquilo que esperam.

Todo cliente vem com certas expectativas a respeito da qualidade dos produtos, do atendimento e da experiência ao tratar com sua empresa. Quando você excede essas expectativas, ele percebe a qualidade como sendo relativamente alta. Quando você deixa de satisfazer às expectativas, ele percebe a qualidade como relativamente baixa. No fundo do cérebro de cada cliente está uma balança, que compara aquilo que ele recebe com aquilo que esperava. E, quando mais ela pende para o lado, positivo, maior será a qualidade percebida do seu atendimento ao cliente.

Não basta gratificar seus clientes com um bom atendimento. Você precisa conscientizá-los dos benefícios que estão recebendo por fazer negócios com você e deve lembrá-los constantemente disso, de formas diferentes e sutis. Na verdade, não existe o bom ou mau negócio. É a cabeça do cliente que cria uma ou outra percepção.

Quanto maior a precisão com a qual você puder definir os clientes a quem deseja servir, mais fácil será perceber sua empresa através dos olhos deles. Dirija seus esforços para o segmento específico do mercado que você quer atingir.

Cuidado para não prometer demais, nem criar expectativas irreais. Antes de começar a atender um novo cliente, certifique-se de que será capaz de lhe oferecer um ótimo atendimento.

Os clientes julgam a qualidade do atendimento de duas formas: conferindo se você cumpre aquilo que promete e analisando como você lida com exceções e problemas. A maior parte das empresas lidam com problemas como se fossem resfriados fortes. Elas simplesmente tratam os sintomas e esperam que os problemas desapareçam. Mas as empresas inteligentes fazem o esforço extra pelo

cliente e lhe mostram o quanto se empenham para assegurar que ele se sinta satisfeito ao fazer negócios com elas.

Um cliente recebeu a seguinte declaração de um computador: “se você deixar de pagar esta conta em trinta dias, passaremos seu caso para um ser humano”. Tratar os clientes da mesma maneira impessoal é uma forma segura para destruir a imagem de atendimento de uma empresa. Mesmo um encontro muito breve pode deixar um cliente com uma impressão positiva.

Se você não ficar em contato com seus clientes, eles não se darão conta do bom atendimento que você lhes oferece, até que algo saia errado e esse atendimento falhe. Mas ficando em contato depois da venda, ou entre uma e outra venda, você poderá fazê-lo notar o bom atendimento que presta, informá-los sobre novos produtos e serviços e oferecer informações para ajudá-los a fazer render mais o seu dinheiro. Não perca o contato e deixe claro, por meio de palavras e ações, que a satisfação deles é sua prioridade número um.

O teste definitivo para o sucesso de qualquer empresa é o valor global percebido que os clientes acreditam estarem obtendo. As empresas que, sistematicamente, mostram o seu valor aos clientes são as que os conquistam e mantêm. Porém, quando o valor percebido desaparece, o mesmo se dá com os clientes. Quando se trata de cliente, o mais importante não é o que você conhece, ou quem você conhece, mas sim como você é conhecido por eles.

#### **2.7.5 Atendimento excelente**

O que uma empresa e seus funcionários devem fazer, para estabelecer uma reputação de atendimento excelente.

- a) Ser confiável.

Confiar em seu desempenho é aquilo que os clientes mais querem. Antes de qualquer outra coisa, o cliente procura serviços em que possa confiar. Mas especificamente, isto significa:

- Faça aquilo que você prometeu fazer
- Inicie o trabalho na data em que você combinou
- Faça-o bem, logo da primeira vez
- Termine no prazo

Nos negócios, nos esportes, ou em qualquer campo de empreendimento, o desempenho consciente e de alto nível é a principal diferença entre os campeões e aqueles que não se classificaram. Seu número de clientes fixos aumentará com a manutenção dos padrões de seu serviço. Faça da confiabilidade sua maior prioridade.

b) Tenha boa reputação.

Uma coisa que os clientes estão dispostos a pagar é a paz de espírito. Como clientes, todos nós procuramos pessoas e empresas que tentem realmente nos ajudar e saibam identificar nossas necessidades. Queremos segurança, integridade e a garantia de que, caso ocorra algum problema, este será resolvido prontamente, sem custo extra. Não queremos trapaças, técnicas agressivas de venda, custos extras, nem contratos com "letras miúdas". Se comprarmos produtos, queremos que eles sejam seguros e garantidos. Se pagarmos por serviço, médicos legais ou financeiros, queremos que sejam isentos de perigos, riscos ou dúvidas e que seja mantido o sigilo. Essa é a natureza da credibilidade. A honestidade garante a clientela.

c) Seja atraente.

As aparências enganam, mas os clientes tiram uma porção de conclusões a respeito da qualidade do atendimento, com base naquilo que vêem. Qualquer coisa que o cliente vê, sente, toca, escuta ou cheira, referente à sua empresa, está moldando a opinião dele sobre seus serviços, para melhor ou para pior.

d) Seja rápido no atendimento.

Ser rápido no atendimento significa ser acessível, disponível e mostrar-se disposto a ajudar os clientes, sempre que eles tenham um problema. Também significa mantê-los informados e atendê-los o mais rápido possível.

e) Seja sensível.

Cada cliente é um indivíduo especial, que deseja ser tratado como tal. Vários aspectos influirão na sua compra: sua personalidade, desejos e razões. E, na medida em que você o tratar como alguém especial e resolver os problemas dele, ele continuará sendo seu cliente. Ser sensível significa colocar-se no lugar do cliente, tentando captar seu ponto de vista e sentir aquilo que ele sente. Significa ouvir com atenção, fazer as perguntas certas, entender-se bem com ele e adequar seus serviços para atendê-lo o melhor possível. Trate-o da maneira que ele deseja ser tratado. Os clientes têm suas razões para comprar, e elas são diferentes das nossas.

### **2.7.6 Interação com o cliente**

A maioria das empresas descobriu como reduzir os custos e aplicar a qualidade na forma como oferecem produtos e serviços. A gestão da qualidade total, como é aplicada na produção, já foi um meio de criar uma forte vantagem competitiva. Hoje é meramente a chave para concorrer no mercado. O segredo das

empresas orientadas para o cliente, é o fato de elas se diferenciarem na interação com o cliente.

Se a sua meta for um crescimento lucrativo, uma das alavancas mais importantes é a retenção do cliente. Custa cinco vezes mais captar um novo cliente do que captar negócios de um já existente.

Muitos outros estudos confirmaram isso, indicando que um aumento de cinco por cento na taxa de fidelidade do cliente pode resultar em um aumento de cem por cento nos lucros.

Embora esses estudos tenham sido muito divulgados, pesquisas mais recentes revelam que a satisfação do cliente não é mais suficiente para garantir a fidelidade. Existe pouca ou nenhuma correlação entre clientes "satisfeitos" (versus "altamente satisfeitos") e a retenção de clientes. Verificou-se que somente os clientes "extremamente satisfeitos" (6 e 7 pontos em uma escala de 1 a 7) provavelmente sejam fiéis.

A razão para criar regularmente experiências extraordinárias na interação com o cliente é transpor essa barreira de indiferença rotulada de "vendas e serviços suficientemente bons" e conseguir um tipo de interação com os clientes que o distinga de tal forma da concorrência, que essa interação passe a ser reconhecida como uma marca por si só – uma marca única que distinga a sua empresa das outras.

A interação com o cliente é um ponto altamente alavancado onde investir. Todo os trabalho que você realizar por trás dos bastidores: pesquisa e desenvolvimento, planejamento estratégico, treinamento, simplificação de processo, criação de serviços de apoio ao cliente, produção, está basicamente nas mãos dos

funcionários da linha de frente, o seu canal mais direto e poderoso de ligação com o cliente.

O pessoal da linha de frente cria expectativas; sente o pulso do cliente; recebe *feedback* de produtos e serviços e busca informações junto ao público quanto ao seu nível de atuação em relação aos seus concorrentes. As ações na interação com o cliente têm o efeito mensurável mais direto no crescimento lucrativo. O treinamento ministrados às pessoas que permite que elas vendam mais, repercute no caixa imediatamente.

Uma abordagem de vendas, serviço ou marketing por etapas nunca criará o nível de dedicação do cliente que se traduz em um crescimento altamente lucrativo. Isso requer uma abordagem estratégica, holística e integrada: uma forma confiável, de valor agregado e marcada de interagir com os clientes; uma forma tão exclusiva para a sua empresa quanto a sua marca registrada.

Os passos para a criação de uma vantagem competitiva na interação com o cliente são:

- Determinar como os clientes querem trabalhar com você.
- Obter o compromisso da liderança para com uma forma distinta de interagir com os clientes.
- Instalar um processo de interação com o cliente que seja distintivo, coerente e de alto valor.

### **3. SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES DA AGÊNCIA DE PARANAGUÁ (PR)**

A agência de Paranaguá (PR), foi segmentado em três mercados distintos: Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Governo.

Com a implementação da segmentação os clientes foram localizadas em carteiras distintas com a seguinte classificação:

#### **3.1 PESSOA FÍSICA**

Classificadas por renda e volume de aplicações financeiras:

- Duas carteira para clientes com renda acima de R\$ 4.000,00 ou saldo em aplicações financeiras maiores que R\$ 50.000,00;
- Duas carteira para clientes com renda de R\$ 1.000,00 até R\$ 4.000,00 ou saldo em aplicações financeiras entre R\$ 5.000,00 e R\$ 50.000,00;
- Uma carteira para os demais clientes.

#### **3.2 PESSOA JURÍDICA**

Classificadas pelo faturamento e atividade comercial:

- Quatro carteiras de clientes.

#### **3.3 GOVERNO**

Não foi possível a criação de uma carteira exclusivamente Governo sendo o encarteiramento feito junto com as empresas.



### 3.4 RENTABILIDADE/QUANTIDADE DE CLIENTES DA AGÊNCIA

Quadro 1

Quantidade Total de Clientes da Agência				
	Pessoa Física		Pessoa Jurídica/Governo	
Mês/Ano	Rentabilidade	Quantidade de clientes	Rentabilidade	Quantidade de clientes
Abril/2003	394.291	15.794	213.312	711
Mai/2003	489.704	16.279	213.722	559
Junho/2003	516.468	16.755	220.163	584
Julho/2003	477.716	17.034	229.984	553
Agosto/2003	537.755	17.407	282.025	570
Setembro/2003	515.453	17.584	244.194	592
Outubro/2003	476.088	17.563	201.650	592
Novembro/2003	627.748	18.280	231.448	680
Dezembro/2003	491.896	18.342	214.249	699
Janeiro/2004	488.946	18.630	208.719	699
Fevereiro/2004	572.543	18.761	255.624	710
Marco/04	534.639	18.995	277.609	542

Quadro 2

Clientes Pessoa Física Encarteirados com renda acima de R\$ 4.000,00						
Mês/Ano	Rentabilidade (A)	Quantidade Carteiras	Quantidade de clientes (B)	Consumo Produtos (D)	A/B	D/B
Abril/2003	137.390	02	677	4.052	203	6
Mai/2003	150.596	02	818	4.790	184	5,9
Junho/2003	168.877	02	819	4.910	206	6
Julho/2003	152.896	02	829	4.912	184	5,9
Agosto/2003	158.462	02	850	4.692	186	5,5
Setembro/2003	158.326	02	875	5.171	181	5,9
Outubro/2003	144.393	02	875	5.152	165	5,9
Novembro/2003	159.672	02	900	5.443	177	6
Dezembro/2003	155.158	02	900	5.359	172	6
Janeiro/2004	143.700	02	909	5.562	158	6,1
Fevereiro/2004	172.409	02	905	5.663	190	6,3
Marco/04	147.361	02	905	5.890	162	6,5

**Quadro 3**

<b>Clientes Pessoa Física Encarteirados com renda de R\$ 1.000,00 até R\$ 4.000,00</b>						
<b>Mês/Ano</b>	<b>Rentabilidade (A)</b>	<b>Quantidade Carteiras</b>	<b>Quantidade de clientes (B)</b>	<b>Consumo Produtos (D)</b>	<b>A/B</b>	<b>D/B</b>
Abril/2003	150.603	01	3.030	11.879	50	3,9
Maio/2003	177.851	01	2.778	11.712	64	4,2
Junho/2003	184.494	01	2.812	11.837	66	4,2
Julho/2003	170.176	01	2.837	11.750	60	4,1
Agosto/2003	193.633	01	2.931	11.613	66	4,0
Setembro/2003	202.390	02	3.356	13.623	60	4,1
Outubro/2003	190.511	02	3.353	13.593	57	4,1
Novembro/2003	223.755	02	4.017	16.088	56	4,0
Dezembro/2003	208.784	02	4.045	15.896	52	3,9
Janeiro/2004	209.426	02	4.043	16.156	52	4,0
Fevereiro/2004	247.252	02	4.068	16.596	61	4,1
Marco/04	235.090	02	4.100	17.260	57	4,2

**Quadro 4**

<b>Clientes Pessoa Física Encarteirados com renda até R\$ 1.000,00</b>						
<b>Mês/Ano</b>	<b>Rentabilidade (A)</b>	<b>Quantidade Carteiras</b>	<b>Quantidade de clientes (B)</b>	<b>Consumo Produtos (D)</b>	<b>A/B</b>	<b>D/B</b>
Abril/2003	104.735	01	12.046	28.858	8,7	2,4
Maio/2003	150.342	01	12.357	31.707	12,2	2,6
Junho/2003	148.681	01	12.791	32.267	11,1	2,5
Julho/2003	140.698	01	13.022	32.111	10,8	2,5
Agosto/2003	167.829	01	13.283	33.070	12,6	2,5
Setembro/2003	150.243	01	13.247	32.232	11,3	2,4
Outubro/2003	136.771	01	13.229	32.436	10,3	2,5
Novembro/2003	240.223	01	13.242	31.948	18,1	2,4
Dezembro/2003	123.428	01	13.257	31.589	9,3	2,4
Janeiro/2004	131.016	01	13.509	32.129	9,7	2,4
Fevereiro/2004	147.390	01	13.614	32.679	10,8	2,4
Marco/04	149.644	01	13.810	33.651	10,8	2,4

**Quadro 5**

<b>Clientes Pessoa Jurídica Encarteirados</b>						
Mês/Ano	Rentabilidade (A)	Quantidade Carteiras	Quantidade de clientes (B)	Consumo Produtos (D)	A/B	D/B
Abril/2003	109.067	04	500	2.050	218	4,1
Maio/2003	115.093	04	497	2.125	232	4,3
Junho/2003	123.709	04	496	2.202	249	4,4
Julho/2003	129.883	04	482	2.201	269	4,6
Agosto/2003	140.715	04	477	2.129	295	4,5
Setembro/2003	145.362	04	469	2.274	310	4,8
Outubro/2003	135.785	04	469	2.350	290	5,0
Novembro/2003	131.739	04	489	2.465	269	5,0
Dezembro/2003	137.862	05	637	2.840	216	4,5
Janeiro/2004	131.234	05	632	2.804	208	4,4
Fevereiro/2004	145.233	05	629	2.947	231	4,7
Marco/04	154.479	04	471	2.661	328	5,6

### 3.4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Analisando os números constantes dos Quadro 1, 2, 3, 4 e 5, pudemos tirar algumas conclusões conforme abaixo relacionadas:

- tivemos um aumento na base de pessoas físicas de 20% em 12 meses e a rentabilidade/clientes se elevou em 12% (**quadro 1**);
- a rentabilidade dos clientes pessoas físicas com renda acima de R\$ 4.000,00, teve uma redução de 20%, enquanto a base teve um aumento de 34% e o consumo de produtos/clientes um aumento de 8% (**quadro 2**);
- a rentabilidade dos clientes pessoas físicas com renda de R\$ 1.000,00, até R\$ 4.000,00, teve um aumento de 14% enquanto a base teve um aumento de 35% e o consumo de produtos/clientes um aumento de 8% (**quadro 3**);

- d) houve a inclusão de uma nova carteira de pessoas físicas com renda de 1.000,00 até R\$ 4.000,00, a partir de Setembro/2003, não tendo nenhuma melhora significativa na margem de contribuição/cliente ou no consumo de produtos/cliente **(quadro 3)**;
- e) a rentabilidade dos clientes pessoas físicas com renda até R\$ 1.000,00, teve um aumento de 24% enquanto a base teve um aumento de 15% e o consumo de produtos/clientes manteve-se estabilizado por todo o período **(quadro 3)**;
- f) tivemos um decréscimo na base de clientes pessoas jurídicas de 24% em 12 meses e a rentabilidade/clientes se elevou em 71% **(quadro 1)**;
- g) a rentabilidade dos clientes pessoa jurídica encarteirados teve um aumento de 50% enquanto a base teve um decréscimo de 6% e o consumo de produtos/clientes um aumento de 37% **(quadro 5)**;
- h) houve a inclusão de uma nova carteira de pessoas jurídicas por somente três meses, não contribuindo em nada para elevação da rentabilidade, muito pelo contrário houve na realidade uma diminuição na rentabilidade/clientes neste período **(quadro 5)**.

#### 4. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos demonstram que os objetivos propostos nesta pesquisa foram atingidos, posto que permitiram a análise dos pontos fortes e fracos da segmentação e rentabilização dos clientes.

Os pontos fracos da pesquisa:

- o aumento de base de clientes não traz como consequência imediata o aumento da rentabilidade, sendo que em alguns segmentos, ocorre totalmente o contrário ou seja há um decréscimo;
- o consumo de produtos/clientes na maioria dos segmentos manteve-se estável, podendo-se concluir que o esforço de vendas para uma base maior pode ter como consequência a dispersão destes esforços;

Os pontos fortes da pesquisa:

- o aumento da base é importante como investimento para reposição de clientes que migram para outras instituições ou simplesmente deixam de ser rentáveis;
- uma base maior num primeiro momento não gera um aumento na venda de produtos, mas são um mercado potencial para venda de produtos massificados como, cheque especial, seguro de vida, débito em contas e outros, vendidos na abertura da conta-corrente;
- no mercado de pessoas jurídicas provou-se que concentrando o foco em um número menor de clientes traz como consequência um aumento considerável na rentabilidade e venda de produtos;
- outra grande vantagem do gerenciamento de um número menor de empresas é a possibilidade maior de fechamento de convênios de pagamento de salário, com o conseqüente o aumento da base de clientes pessoas físicas;

- os convênios de pagamento de salários trazem também a oportunidade de linhas de crédito para os funcionários com juros menores, vinculados na folha de pagamento com conseqüente diminuição dos riscos de inadimplência;

O grande desafio que os bancos enfrentam é a manutenção de uma estrutura eficaz para estabelecer um relacionamento duradouro e lucrativo com seus clientes. O diferencial de mercado será gerenciar com qualidade seus clientes, ouvi-los e perceber suas necessidades e expectativas, satisfazendo-as e superando-as.

A retenção do cliente diz respeito à duração da relação entre ele e a empresa, porém, para que haja garantia de relacionamento a longo prazo é preciso um aumento cada vez maior do vínculo entre o cliente e a empresa através do atendimento do maior número possível de suas necessidades

Não há como reter o cliente eficazmente e com rentabilidade, sem a fidelização do mesmo. Somente a estratégia da fidelização pode levar à conquista dia após dia de um relacionamento duradouro embasado na intensificação da relações de lealdade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BB. **Conhecendo o Cliente** – Apostila do Curso Auto-Instrucional. Brasília: UFRH, 2000a.
- BB. **Estratégia Corporativa do Banco do Brasil 2000–2002**. Versão resumida para conhecimento dos funcionários. Brasília: 2000b.
- BB. **Estratégia Corporativa: os caminhos até 2002**. In Revista bb.com.você. Brasília: n.º 3, jul./agos. 2000c.
- BB. **Afinal quem faz o BB?** In Revista bb.com.você. Brasília: n.º 4, set./out. 2000d.
- BB. **Gerenciando o Cliente** – Apostila do Treinando. Brasília: UFRH, 2000e;
- BB. **Atendimento: o Cliente merece toda a atenção do mundo**. In Revista bb.com.você. Brasília: Ano 1, n.º 5, nov./dez.2000f.
- BB. **Globalização: mercado de trabalho e emprego**. Programa de Profissionalização. Brasília: UFRH, 2000, g.
- BERRY, Leonardo L. **The Employes as Cunsomer**. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. marketing de serviços. São Paulo: Atlas, 1991, P. 73.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3.ª edição. São Paulo, Makron Books, 1997.
- COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2.ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.
- GRIFFIN, Jill. **Como conquista e manter o cliente fiel**. São Paulo: Futura, 1998.
- KARSALIAM, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo, Atlas, 1998,
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5.ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEBOEUF, MICHAEL. **Como Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre**. São Paulo: Harbra, 1996.
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- NARDY, Cid. **Segmentação no Mercado Financeiro**. In RICHES, Raimar e LIMA, Cecília Pimenta. Segmentação – Opções Estratégicas para o Mercado Brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.

PEPPERS, Don. **Marketing Um a Um: Marketing Individualizado na Era do Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

POPPE, Fred. **Regras para Manter um Cliente Feliz**. São Paulo: Nobel, 1998.

REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação: opções estratégias para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1994.

WALKER, Denis. **O Cliente em Primeiro Lugar: O Atendimento e a Satisfação do Cliente Como uma Arma Poderosa de Fidelidade e Vendas**. São Paulo: Makron, 1991.

WERTHER R. DAVIS. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WHITELEY, Richard C. **A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.